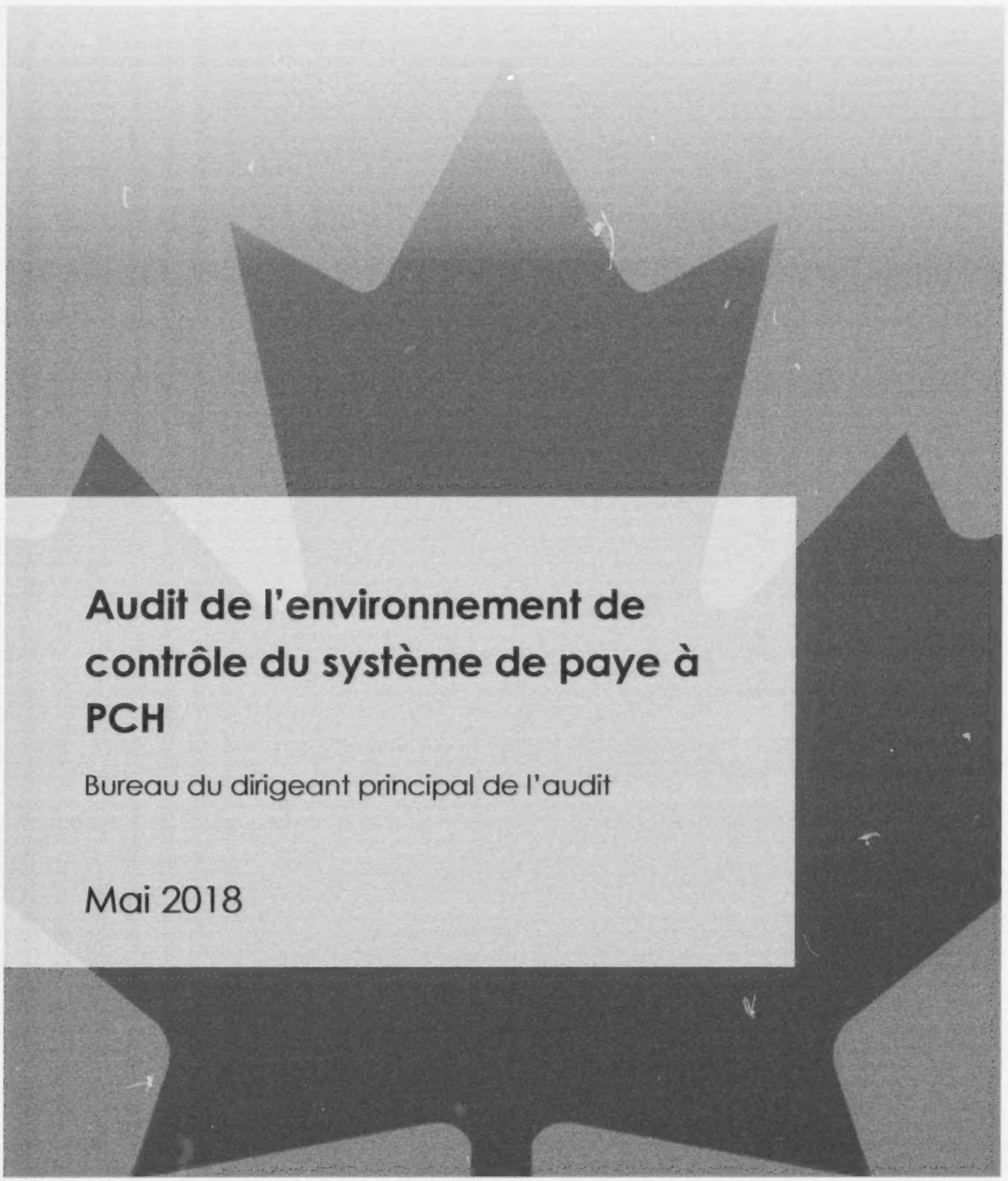
Patrimoine canadien | Canadian Heritage



# Audit de l'environnement de contrôle du système de paye à PCH

Bureau du dirigeant principal de l'audit

Mai 2018

Canada

*This publication is also available in English.*

Cette publication est disponible en format HTML à l'adresse internet Canada.ca/Patrimoine-canadien.

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, 2018.

N° de cat CH6-59/2018F-PDF
ISBN : 978-0-660-27285-6

# Table des matières


LISTE DES ACRONYMES ..... I

RÉSUMÉ ..... II

1.0 CONTEXTE ..... 1

2.0 À PROPOS DE L'AUDIT ..... 2

2.1 Autorisation ..... 2

2.2 Objectif et étendue ..... 2

2.3 Approche et méthodologie ..... 3

3.0 CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS ..... 3

3.1 Responsabilisation, rôles et responsabilités ..... 4

3.2 Directives, formation et soutien ..... 8

3.3 Processus, contrôles et activités d'établissement de rapports ..... 9

3.4 Exigences en matière de données relatives à la gestion de l'information/technologie de l'information ..... 11

3.5 Facteur humain ..... 12

4.0 CONCLUSION ..... 14

GLOSSAIRE ..... 15

ANNEXE A — ÉCHELLE D'ÉVALUATION ET RÉSUMÉ DES RÉSULTATS ..... 17

ANNEXE B — PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION ..... 19

## Liste des acronymes

| | |
|---|---|
| ASU | Avance de salaire d'urgence |
| DGGF | Direction générale de la gestion financière |
| DGGRHMT | Direction générale de la gestion des ressources humaines et du milieu de travail |
| DGR | Direction de la gestion des ressources |
| PCH | Ministère du Patrimoine canadien |
| RO | Renseignements opérationnels |
| SFAR | Services financiers et administratifs régionaux |
| SPAC | Services publics et Approvisionnement Canada |
| PeopleSoft | Système de gestion des ressources humaines ministériel de PCH |
| BDPA | Bureau de la dirigeante principale de l'audit |
| RO | Renseignements opérationnels |
| CT | Conseil du Trésor |

## Résumé

En 2016, Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) a mis en place le système de paye Phénix (ci-après appelé « Phénix »), qui résultait de son Initiative de modernisation des services de paye. La mise en œuvre a eu lieu en deux étapes. Durant la première étape, 34 ministères et organismes, dont le ministère du Patrimoine canadien (PCH ou le Ministère), ont adopté ce système en février 2016, et les renseignements sur la paye d'environ 120 000 employés ont alors été transférés à Phénix. Durant la deuxième étape, les ministères et organismes restants ont été transférés le 21 avril 2016 (environ 170 000 employés de plus). Dès le début, la mise en œuvre de Phénix dans l'ensemble du gouvernement a connu des difficultés, ce qui a entraîné des répercussions importantes et directes sur les employés fédéraux. Ces difficultés et répercussions ont fait, et continuent de faire, l'objet d'une couverture médiatique locale, nationale et internationale.

La mise en œuvre de Phénix a eu des répercussions négatives sur le gouvernement fédéral puisque des milliers d'employés ont été touchés sur le plan financier et dans leurs vies personnelles. Au sein de la fonction publique, perçue depuis longtemps comme un bastion de la stabilité du milieu de travail et de la carrière, les employés ont reporté des promotions et des transferts d'emplois, refusé des heures supplémentaires et même reporté leur départ à la retraite en raison de l'érosion de leur confiance envers Phénix. Étant donné les atteintes à la sécurité des renseignements sur la paye et les employés qui recevaient une paye incomplète ou excédentaire, ou qui ne recevaient aucune rémunération, le gouvernement du Canada, les ministères et la fonction publique font face aux répercussions sur leur réputation. De plus, de multiples projets technologiques dans l'ensemble du gouvernement ont été reportés jusqu'à ce que les problèmes de Phénix soient corrigés en raison de l'avenir incertain du système de paye actuel.

Au sein du Ministère, des employés ont été touchés et un grand nombre continuent de faire face à divers problèmes liés à la paye. De nouveaux cas sont signalés à chaque période de paye. Toutes les deux semaines, SPAC remet à tous les ministères un tableau de bord ministériel qui résume tous les cas en cours qui ne sont pas encore résolus après 30 jours. Le dernier tableau de bord ministériel de PCH pour la clôture de l'exercice financier 2017-2018 présentait un nombre total de 7 057 cas en cours qui dataient de plus de 30 jours et touchaient 2 631 employés actifs et inactifs (1 902 et 729 respectivement).

Afin de réagir en conséquence, PCH a rapidement mis en place des mesures d'urgence pour aider les employés qui faisaient face à des problèmes de paye, dont des avances de salaire d'urgence (ASU) et des paiements relatifs aux déclarations de difficultés financières.

L'objectif de cet engagement visait à s'assurer que les responsabilités de contrôle de PCH en matière d'administration de la paye, dont l'intégration et l'interface avec le système de paye Phénix et le centre de traitement de la paye centralisé, sont adéquates et efficaces.

L'audit portait sur la période allant de la mise en œuvre de Phénix à PCH en février 2016 jusqu'à l'achèvement du travail sur le terrain, et comprenait tous les contrôles, processus et systèmes de PCH qui permettent le traitement exact et opportun de la rémunération des employés au moyen du système de paye Phénix, y compris les processus des avances de salaire d'urgence et des paiements relatifs aux déclarations de difficultés financières.

## Opinion et conclusion de l'audit

Selon les conclusions de l'audit, je suis d'avis que PCH a mis en place un environnement de contrôle fonctionnel pour le système de paye Phénix et répond aux besoins de ses employés pour ce qui est de son ressort. Le Ministère fait face à des limitations en ce qui a trait à son accès à Phénix et aux renseignements que le système fournit, et sa capacité d'aider les employés aux prises avec des problèmes de paye est donc limitée. Puisque les problèmes persistent, des solutions à plus long terme doivent être mises en place pour appuyer le Ministère et ses employés parce que le gouvernement du Canada aura encore besoin de plusieurs années pour trouver une solution durable. L'audit présente en détail des occasions d'amélioration afin de soutenir les activités dans les domaines suivants :

- définir la responsabilisation et établir les rôles et responsabilités pour la gestion des problèmes de paye liés à Phénix;
- documenter et communiquer les processus;
- améliorer les outils utilisés pour déterminer et détecter les problèmes de paye liés à Phénix.

## Énoncé de conformité

Selon mon jugement professionnel à titre de dirigeant principal de l'audit, cet audit a été effectué conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'Institut des auditeurs internes de même qu'à la politique et à la directive du Conseil du Trésor sur la vérification interne, comme en témoignent les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité. Les procédés d'audit appliqués et les éléments de preuve recueillis sont suffisants et appropriés pour appuyer l'exactitude des constatations et la conclusion formulée dans le présent rapport. Les constatations et la conclusion reposent sur une comparaison entre les conditions qui existaient au moment de l'audit et les critères d'audit préétablis convenus avec la direction. Elles s'appliquent uniquement à l'entité examinée ainsi qu'à la portée et à la période visées par l'audit.

**Original signé par**

---

**Dylan Edgar**
Dirigeant principal de l'audit p. i.
Ministère du Patrimoine canadien

**Membres de l'équipe d'audit**
Kossi Agbogbe, auditeur senior
Houssein Ndiaye, auditeur

Avec l'aide de ressources externes.

## 1.0 Contexte

Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) est responsable de l'administration de la paye pour plus de 100 ministères, organismes et sociétés d'État, lesquels emploient collectivement quelque 290 000 fonctionnaires. En 2009, le gouvernement du Canada a approuvé l'Initiative de transformation de l'administration de la paye de SPAC, laquelle visait à mettre à jour le système de rémunération en place depuis 40 ans. L'Initiative de transformation de l'administration de la paye comprenait deux principaux volets :

- Regroupement des services de paye : considéré comme une étape cruciale de la transformation du processus de paiement, a été réalisé pour centraliser les services de paye offerts aux ministères et aux organismes, dans le but de faire passer un jour les services de rémunération de tous les ministères à un centre de paye centralisé à Miramichi, au Nouveau-Brunswick.
- Modernisation des services et des systèmes de paye : était un processus continu qui visait à remplacer le système de paye du gouvernement par un nouveau système exploitant un logiciel commercial, en l'occurrence Phénix. Phénix a été conçu pour accroître l'automatisation de certains processus administratifs et offrir quelques fonctions de libre-service aux utilisateurs tout en s'intégrant aux systèmes de gestion des ressources humaines du gouvernement.

En 2016, Services publics et Approvisionnement Canada a mis en place le système de paye Phénix (ci-après appelé « Phénix »), qui résultait de son Initiative de modernisation des services de paye. La mise en œuvre a eu lieu en deux étapes. Durant la première étape, 34 ministères et organismes, dont le ministère du Patrimoine canadien (PCH ou le Ministère), ont adopté ce système en février 2016, et les renseignements sur la paye d'environ 120 000 employés ont été transférés à Phénix. Durant la deuxième étape, les ministères et organismes restants ont été transférés le 21 avril 2016 (environ 170 000 employés de plus). Dès le début, la mise en œuvre de Phénix dans l'ensemble du gouvernement a connu des difficultés, ce qui a entraîné des répercussions importantes et directes sur les employés fédéraux. Ces difficultés et répercussions ont fait, et continuent de faire, l'objet d'une couverture médiatique locale, nationale et internationale.

> *« Je faisais confiance au système de paye. Maintenant, je ne vois que des erreurs et je sais qu'il pourrait y en avoir d'autres que je ne vois pas. Je ne lui fais plus confiance. »*
>
> *Un employé désabusé de PCH*

La mise en œuvre de Phénix a eu des répercussions négatives sur le gouvernement fédéral puisque des milliers d'employés ont été touchés sur le plan financier et dans leurs vies personnelles. Au sein de la fonction publique, perçue depuis longtemps comme un bastion de la stabilité du milieu de travail et de la carrière, les employés ont reporté des promotions et des transferts d'emplois, refusé des heures supplémentaires et même reporté leur départ à la retraite en raison de l'érosion de leur confiance envers Phénix. Étant donné les atteintes à la sécurité des renseignements sur la paye et les employés qui recevaient une paye incomplète ou excédentaire, ou qui ne recevaient aucune rémunération, le gouvernement du Canada, les ministères et la fonction publique font face aux répercussions sur leur réputation. De plus, de multiples projets technologiques dans l'ensemble du gouvernement ont été

reportés jusqu'à ce que les problèmes de Phénix soient corrigés parce que les gestionnaires ne font pas confiance aux liens avec le système de paye.

Au sein du Ministère, des employés ont été touchés et un grand nombre continuent de faire face à divers problèmes liés à la paye. Ils sont aux prises avec de multiples cas liés à la paye et de nouveaux cas sont signalés à chaque période de paye. Toutes les deux semaines, SPAC remet à tous les ministères un tableau de bord ministériel qui résume tous les cas en cours qui ne sont pas encore résolus après 30 jours. Le dernier tableau de bord ministériel de PCH à la clôture de l'exercice financier 2017-2018 présentait un nombre total de 7 057 cas en cours qui dataient de plus de 30 jours et qui touchaient 2 631 employés actifs et inactifs (1 902 et 729 respectivement). Les plus récents résultats du sondage trimestriel de PCH intitulé « À vous la parole » indiquent que plus de la moitié des employés du Ministère ont connu des problèmes liés à leur paye depuis la transition à Phénix.

Afin de réagir en conséquence, PCH a rapidement mis en place des mesures d'urgence pour aider les employés qui faisaient face à des problèmes de paye, dont des avances de salaire d'urgence (ASU) et des paiements relatifs aux déclarations de difficultés financières. Durant l'exercice financier 2017-2018, un total de 187 ASU et de 14 paiements relatifs aux déclarations de difficultés financières ont été versés aux employés de PCH qui ont subi les conséquences négatives d'avoir reçu une rémunération incomplète ou de n'avoir reçu aucune rémunération. En moyenne, 7 ASU ont été remises par période de paye. Ces chiffres ne tiennent pas compte des employés qui n'ont pas demandé d'ASU après avoir reçu une rémunération incomplète. La Direction générale de la gestion financière (DGGF) et la Direction générale de la gestion des ressources humaines et du milieu de travail (DGGRHMT), qui travaillent en collaboration pour aider les employés à gérer les problèmes liés à la paye, ont assigné du personnel qui se consacre au traitement de ces paiements spéciaux. Cela comprend la consignation de tout problème de paye identifié, le versement d'ASU et de paiements relatifs aux déclarations de difficultés financières s'il y a lieu, le recouvrement de ces paiements quand Phénix fait des ajustements pour toute erreur de paye, et le rôle d'intermédiaire avec l'équipe de Phénix de SPAC au besoin. De plus, PCH a du personnel au sein de la DGGRHMT que SPAC a formé pour apporter certains ajustements liés à la paye dans Phoenix dans certains cas précis.

## 2.0 À propos de l'audit

### 2.1 Autorisation

Le Bureau de la dirigeante principale de l'audit (BDPA) a entrepris l'Audit de l'environnement de contrôle du système de paye à PCH conformément au Plan d'audit axé sur les risques pour 2017-2018 à 2019-2020.

### 2.2 Objectif et étendue

L'audit visait à s'assurer que les responsabilités de contrôle de PCH en matière d'administration de la paye, dont l'intégration et l'interface avec le système de paye Phénix et le centre de traitement de la paye centralisé, sont adéquates et efficaces.

L'audit portait sur la période allant de la mise en œuvre de Phénix à PCH en février 2016 jusqu'à l'achèvement du travail sur le terrain, et comprenait tous les contrôles, processus et systèmes de PCH qui permettent le traitement exact et opportun de la rémunération des employés au moyen du système de paye Phénix, y compris les processus des avances de salaire d'urgence et des paiements relatifs aux déclarations de difficultés financières.

### 2.3 Approche et méthodologie

L'ensemble du travail d'audit a été réalisé conformément à la *Politique* et à la *Directive sur l'audit interne* du Conseil du Trésor. De plus, compte tenu de la nature délicate de ce projet et des renseignements personnels que contiennent les dossiers, les mesures de respect de la vie privée faisaient partie intégrante des activités d'audit pour veiller à la conformité à la *Loi sur la protection des renseignements personnels*.

La méthodologie d'audit comprenait les activités clés suivantes :

- examiner la documentation, les lignes directrices et les procédures de l'organisation, ainsi que la législation et les politiques pertinentes;
- recueillir des données au moyen d'entrevues, et de revues générales avec le personnel des entités pertinentes pour examiner les processus et les contrôles mis en œuvre;
- mettre à l'essai les plans d'urgence en matière de paiement de PCH – versement d'ASU ou de paiements relatifs aux déclarations de difficultés financières, et élaborer des schémas des processus avec les contrôles déterminés et mis à l'essai;
- réaliser des analyses des données au moyen des scripts établis pour les critères applicables et les risques de fraude.

## 3.0 Constatations et recommandations

Les constatations de l'audit sont fondées sur l'ensemble des évidences recueillis par le biais des méthodes d'audit appliquées pour chaque critère d'audit. L'**annexe A** contient un résumé des conclusions pour chacun des critères évalués dans le cadre de l'audit.

Même si les audits sont habituellement fondés sur les faits et les données probantes, l'importance du facteur humain dans ce cas ne doit pas être minimisée. Le caractère délicat de ce sujet et l'incidence du système de paye Phénix sur les employés font que la présentation des constatations de cet audit est légèrement différente de la norme.

De façon générale, il faut comprendre que le Ministère est limité lorsqu'il s'agit d'accéder à Phénix et d'être en mesure d'obtenir suffisamment de renseignements et de rapports pour aider à comprendre et à régler les problèmes de paye des employés de PCH. SPAC a délégué à PCH des responsabilités et des rôles très limités concernant Phénix pour des interventions de paye précises – congés non payés, retours d'un congé et cessations d'emploi. Toutes les autres interventions de paye doivent être traitées par l'intermédiaire du Centre des services de paye (à Miramichi au Nouveau-Brunswick). Cela a eu une incidence marquée sur la capacité du Ministère d'aider ses employés à gérer les problèmes liés à la paye. Même si le Ministère est en mesure d'apporter certains ajustements à la paye pour le compte du Centre des services de paye dans certains cas précis, ces

transactions ne sont pas déléguées à PCH et demeurent la responsabilité de SPAC. PCH continue de promouvoir l'idée d'un accès accru et de fonctions supplémentaires concernant le système de paye Phénix.

De plus, les ministères et les organismes ne s'attendaient pas à ce que des processus de gestion des problèmes de paye soient requis quand Phénix a été lancé. Initialement, on annonçait de façon très positive ce système qui devait remplacer l'ancien système de paye vieux de 40 ans, et il a été affirmé que des tests suffisants avaient été réalisés avant la mise en œuvre. Cependant, quelques semaines après la mise en œuvre, il est devenu évident que PCH devait mettre en place des processus temporaires. Ces processus réactifs et ponctuels mettaient l'accent sur l'aide offerte aux employés de PCH aux prises avec des problèmes liés à la paye et ont été élaborés en croyant que des corrections étaient imminentes et qu'elles seraient réalisées dans les mois qui allaient suivre. Cela n'a pas été le cas et alors que le Ministère commence sa troisième année d'utilisation du système de paye Phénix, il a été annoncé dans le budget fédéral de 2018 qu'il faudrait attendre des années avant que le système soit corrigé ou remplacé.

> *« Je pense sérieusement à prendre ma retraite, mais j'ai peur de laisser mon dossier dans un tel désordre. »*
>
> *Employé inquiet de PCH*

En tenant compte de tous ces facteurs, les constatations et conclusions suivantes ont été produites.

## 3.1 Responsabilisation, rôles et responsabilités

Il n'existe aucun cadre de responsabilisation défini pour régler les problèmes de paye liés à Phénix au sein de PCH. Les rôles et responsabilités ne sont pas clairement définis ou communiqués.

Un cadre de responsabilisation, des responsabilités et des rôles définis veillent à ce que les activités concernant la détection, la résolution et la surveillance des problèmes de paye liés à Phénix soient réalisées en assurant une coordination efficace entre toutes les parties concernées dans l'ensemble du Ministère, et veillent à ce que toutes les parties de l'organisation soient au courant de leurs responsabilités et les respectent. Le manque de clarté des rôles et responsabilités peut entraîner des décisions non éclairées, une utilisation inefficace des ressources et un contrôle inadéquat.

Le Ministère partage avec SPAC et le Secrétariat du Conseil du Trésor la responsabilité de verser à temps aux employés un salaire exact selon les conditions d'emploi des employés fédéraux. L'équipe d'audit s'attendait à constater que le cadre de responsabilisation globale pour le règlement des problèmes de paye liés à Phénix, ainsi que les rôles et responsabilités connexes, aient été définis et communiqués. Il a été déterminé que même si le sous-ministre a clairement la responsabilité globale de la paye, PCH n'a pas établi un cadre de responsabilisation claire pour la gestion des problèmes de paye liés à Phénix.

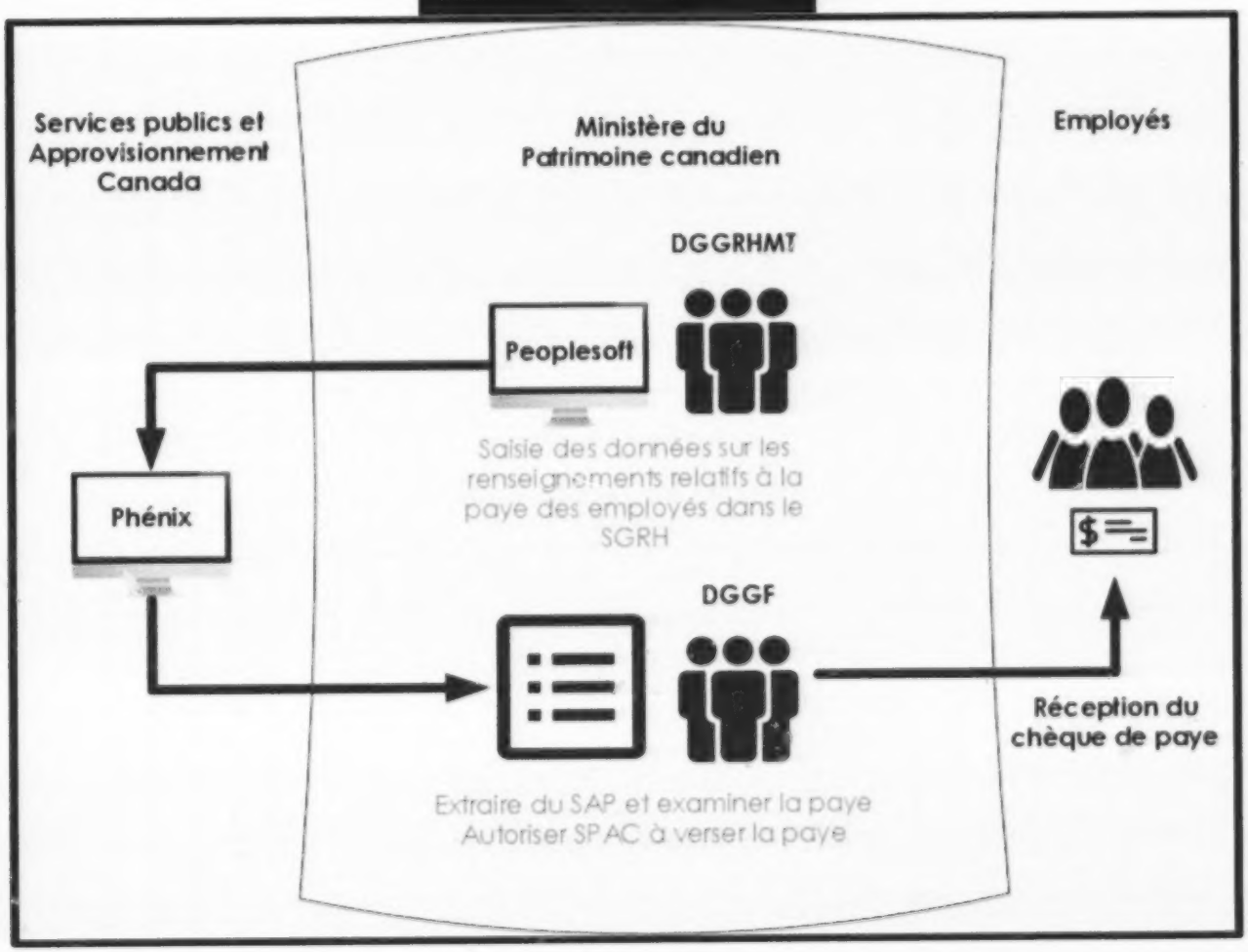
Il a été remarqué que SPAC avait délégué à PCH des rôles et responsabilités très limités liés à Phénix pour des interventions de paye précises – congés non payés, retours d'un congé et cessations d'emploi. Les documents qu'a fournis SPAC établissaient les rôles et responsabilités ainsi que les processus connexes pour PCH et le Centre des services de paye.

Avant la transition à Phénix, le Ministère a élaboré le Guide des procédures pour les services de paye, lequel a établi les rôles et responsabilités pour l'administration de la paye régulière, mais n'inclut pas les processus de détermination et de détection des problèmes de paye liés à Phénix. L'équipe d'audit a remarqué que les rôles et responsabilités concernant les processus de gestion des problèmes de paye liés à Phénix n'ont pas été clairement définis ou communiqués. Cela a donné lieu à une responsabilité partagée improvisée de la DGGF et de la DGGRHMT, à des processus ponctuels et entièrement dépendants des personnes, et au chevauchement des efforts. Au sein de PCH, les problèmes de paye liés à Phénix sont gérés par diverses parties, telles que la DGGRHMT, la DGGF, les Directions de la gestion des ressources (DGR), les Services financiers et administratifs régionaux (SFAR), et les employés touchés avec leurs gestionnaires délégués. Les deux diagrammes suivants montrent comment les opérations de la paye régulière sont traitées au sein de PCH ainsi que le processus qui s'applique quand un problème de paye est déterminé.

> *« Le Centre des services de paye n'a pas corrigé les heures pendant lesquelles j'ai travaillé pour février, mars et mai derniers avec une invalidité assurée, et je n'ai donc jamais été payé pour cette période. Je suis donc retourné à ma DGR et aux Finances pour obtenir de l'aide concernant ma paye. »*
>
> *Employé inquiet de PCH*

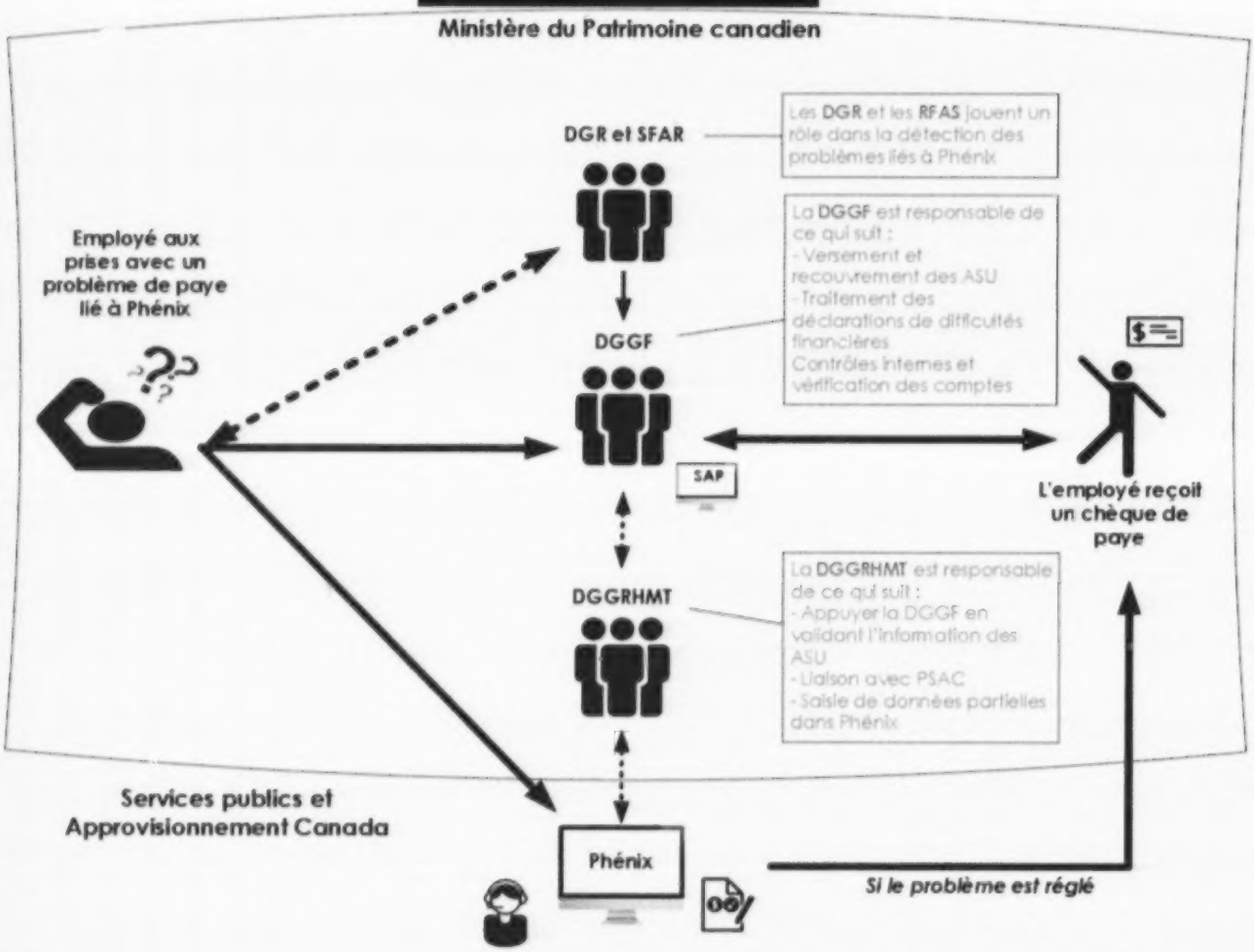
- La figure 1 montre le processus de la paye régulière, depuis la saisie des renseignements sur la paye d'un employé dans PeopleSoft (Système de gestion des ressources humaines ministériel de PCH) jusqu'à ce qu'il reçoive son chèque de paye.

Figure 1



- La figure 2 montre la réalité actuelle et illustre le processus utilisé pour gérer les problèmes liés à la paye.

Figure 2




L'équipe d'audit a remarqué que la DGGF a élaboré récemment un processus solide d'administration de la paye – des sous-processus pour les périodes avant la paye, pendant la paye et après la paye avec des rôles et responsabilités définis pour la DGGF, la DGGRHMT, les DGR et les gestionnaires délégués. Il convient également de souligner que des efforts sont déployés au sein du Ministère pour aider les employés aux prises avec des problèmes de paye liés à Phénix, y compris le versement d'avances de salaire d'urgence et de paiements relatifs aux déclarations de difficultés financières.

**Recommandation**

1. Le dirigeant principal des finances et le directeur général de la DGGRHMT, en collaboration, devraient établir un document sur les rôles et responsabilités pour tous les problèmes liés aux procédures de paye de Phénix et les problèmes potentiels. Ce document devrait être approuvé par le Comité exécutif et distribué à tous les employés.

## 3.2 Directives, formation et soutien

Le Ministère a adopté et communiqué les directives et la formation limitées fournies par SPAC.

Des directives, de la formation et du soutien sont des éléments clés qui permettent aux employés, à leurs gestionnaires et aux spécialistes fonctionnels de comprendre leurs responsabilités et rôles respectifs, les fonctions et limitations de tout nouveau système ou processus, y compris comment gérer les problèmes et mettre en œuvre des solutions. L'équipe d'audit s'attendait à ce que le personnel de PCH ait reçu des directives appropriées, de la formation et du soutien concernant le système de paye Phénix et les processus internes de PCH afin de prévenir, de déterminer ou de gérer les problèmes de paye liés à Phénix.

Il a été remarqué que SPAC est responsable de fournir des directives et de la formation à tous les employés de la fonction publique concernant le système de paye Phénix, et que les ministères et organismes adoptent et communiquent ces directives et cette formation. La formation en ligne initiale fournie par SPAC sur les fonctions du nouveau système de paye Phénix a été présentée plusieurs mois avant la mise en œuvre du système, mais n'incluait pas de formation sur la façon de prévenir, de déterminer et de gérer les problèmes liés à la paye. Durant le travail du présent audit, une nouvelle formation en ligne obligatoire sur la paye à l'intention de tout le personnel a été annoncée. Cette formation a été adaptée aux besoins de PCH et tient compte de PeopleSoft et de la façon dont il influe sur le mode de traitement de la paye.

Le Ministère a pris des mesures pour sensibiliser et informer les employés concernant les problèmes de paye et d'autres sujets liés à la paye. L'intranet de PCH est une source d'information et de conseils sur des sujets tels que les procédures de paye de PCH et les procédures liées à la saisie de données dans PeopleSoft. Au cours des six derniers mois, le Ministère a fourni des séances d'information internes aux employés sur les calculs des payes rétroactives et l'équipe d'audit a été informée que des séances futures sur divers sujets liés à la paye étaient en cours de planification. Bien des employés ont assisté à cette première séance de ce genre et l'ont appréciée.

*« Je me sentais tellement impuissant. Je ne vois des interventions que quand une personne du groupe de liaison s'occupe du dossier. »*

*Réaction d'un employé de PCH*

L'équipe d'audit a remarqué que la DGGRHMT a de bonnes pratiques de communication en ce qui a trait à renseigner les employés sur Phénix au fur et à mesure que l'information devenait disponible. Une unité de liaison au sein de la DGGRHMT a été créée peu après la transition au système de paye Phénix. Elle a pour mandat de maintenir des communications continues avec SPAC et le

Centre des services de paye ainsi que d'adopter et de diffuser toutes les instructions et mises à jour de SPAC. Comme exemple, il y a l'adoption et l'intégration des directives et des procédures de SPAC concernant la saisie de données de PeopleSoft dans les procédures de PCH.

SPAC a fourni à certains conseillers en rémunération de PCH huit semaines de formation approfondie sur le système de paye Phénix, pendant lesquelles ils ont appris comment utiliser le système et ses fonctions, comment régler des erreurs et problèmes précis, et comment fonctionne en général l'intégration entre Phénix et PeopleSoft. Grâce à cette formation, les conseillers en rémunération de PCH sur place peuvent accéder au système de paye Phénix et résoudre les problèmes de paye qui se rapportent aux domaines de responsabilité qui ont été délégués à PCH. Les employés aux prises avec des problèmes dans ces domaines peuvent faire régler leur problème plus rapidement que s'ils devaient s'adresser au Centre des services de paye.

## 3.3 Processus, contrôles et activités d'établissement de rapports

Il manque de la documentation sur les processus liés à la prévention, à la détermination et au règlement des problèmes de paye liés à Phénix. Des contrôles par de la séparation des tâches sont en place et fonctionnent bien. Des mises à jour sur les cas et problèmes de paye liés à Phénix sont fournis régulièrement à un comité de gouvernance de niveau 2. Un outil de renseignements opérationnels (RO) a été élaboré récemment comme outil d'établissement de rapports, mais a une fonctionnalité limitée.

Des processus, contrôles et activités d'établissement de rapports bien établis appuient efficacement les opérations du Ministère et veillent à la conformité avec la *Loi sur la gestion des finances publiques* ainsi que les politiques et directives du CT applicables. Un processus qui comprend une définition claire des rôles et responsabilités, surtout un processus formel, permet aux employés de savoir ce que l'on attend d'eux et où ils peuvent demander des conseils ou obtenir de l'expertise nécessaires pour prendre des décisions. Des processus établis avec des contrôles appropriés appuieront le règlement des problèmes de paye liés à Phénix (pour tous ceux visés par l'autorité et le contrôle de PCH) qui pourraient avoir des répercussions financières sur les employés et le Ministère. L'équipe d'audit s'attendait à observer que PCH avait mis en œuvre des processus avec des contrôles qui appuient la détermination et la détection des trop-payés et des moins-payés liés à Phénix. Elle s'attendait également à trouver que PCH avait mis en œuvre un processus avec des contrôles qui appuie le traitement des avances de salaire d'urgence demandées par les employés de PCH. De tels processus incluraient une définition claire des rôles et des responsabilités qui ont été communiqués aux postes clés concernés.

L'équipe d'audit a observé que même si le Ministère réagissait bien aux problèmes liés à la paye qui relèvent de sa compétence, et s'en occupait adéquatement, surtout les trop-payés et les moins-payés, la prévention, la détermination ou le règlement des problèmes de paye liés à Phénix dépendent de certaines personnes clés de la DGGF et/ou de la DGGRHMT. L'équipe n'a pas trouvé de preuve de l'existence de processus définis ou formels ni de cadres définis de déroulement du travail concernant la détection et la détermination des erreurs de paye. Sans les directives de SPAC au sujet de la détermination et de la déclaration des moins-payés et des trop-payés, le Ministère a mis en place des mesures ponctuelles pour réagir aux problèmes au fur et à mesure qu'ils surviennent.

Il a été observé que même s'il n'y a aucun processus ni formation fournis pour la détection et la détermination des problèmes liés à la paye, les employés de PCH dépendent grandement des DGR et des SFAR pour entreprendre ces activités. Par conséquent, chacun a adopté ses propres approches et processus. L'équipe d'audit a conclu que le processus de détermination des problèmes de paye, qui consiste à comparer les salaires réels versés à partir de Phénix aux salaires prévus dans le SAP (système ministériel de gestion financière) au moyen de divers outils (p. ex. outil de RO et feuilles de calcul électronique Excel), n'est pas réalisé de façon uniforme dans l'ensemble du Ministère.

Afin d'aider à déterminer les problèmes liés à la paye, tels que les trop-payés et les moins-payés, la DGGF a élaboré récemment un outil de production de rapports de RO qui extrait des renseignements directement du SAP. Grâce aux tests et à l'analyse des données durant le travail sur le terrain, l'équipe d'audit a conclu que dans son état actuel, l'outil de production de rapports de RO a une capacité limitée de détermination adéquate des erreurs de paye possibles/probables. Cependant, le potentiel de cet outil a été évalué et les résultats des analyses réalisées ont été communiqués à l'équipe des RO afin qu'ils puissent servir à améliorer l'outil.

L'équipe d'audit a remarqué que les contrôles financiers de la séparation des tâches sont en place et fonctionnent selon les besoins. De plus, les contrôles concernant les versements et recouvrements des ASU et des paiements relatifs aux déclarations de difficultés financières sont en place et fonctionnent comme prévu. Même si le processus de versement d'ASU (vérification, analyse, calculs et validations) dépend d'une seule personne et n'a pas été documenté, le Ministère a été en mesure d'émettre les ASU dans les 6 à 48 heures d'une demande ou d'un avis de moins-payé. PCH est parmi les quelques ministères et organismes qui prennent de telles mesures pour aider leurs employés.

L'équipe d'audit a remarqué qu'il n'existe aucun processus formel de surveillance concernant les problèmes de paye liés à Phénix pour faire le suivi des demandes et des cas gérés au sein de PCH ou par le Centre des services de paye. Selon les directives fournies aux employés, chaque problème de paye doit être acheminé au Centre des services de paye et la participation des DGR et de la DGGRHMT a résulté de la frustration et du manque de résolution, de contact et/ou d'information concernant les cas respectifs des employés. Divers registres ont été créés dans l'ensemble du Ministère pour consigner ces problèmes et il y a un chevauchement net des efforts de la DGGF, de la DGGRHMT et des DGR. L'audit a conclu que le travail a débuté par la DGGRHMT afin d'apporter de l'ordre et de la cohésion aux renseignements qu'il faut communiquer à la haute direction. En date de décembre 2017, des mises à jour sur les problèmes de paye liés à Phénix sont présentées régulièrement au Comité des communications et de la coordination de PCH (comité de la haute gestion).

**Recommandation**

1. Le dirigeant principal des finances, en collaboration avec le directeur général de la DGGRHMT, devrait établir, mettre en œuvre et communiquer des processus normalisés pour déterminer et détecter les trop-payés et les moins-payés liés à Phénix.

2. Le dirigeant principal des finances devrait poursuivre l'élaboration d'un outil de renseignements opérationnels (RO), en améliorant ses fonctions et en veillant à l'intégralité des données pour aider à déterminer les erreurs de paye possibles ou probables.

3. Le directeur général de la DGGRHMT, en collaboration avec le dirigeant principal des finances, devrait établir un processus de surveillance officiel afin d'assurer le suivi des problèmes de paye liés à Phénix.

## 3.4 Exigences en matière de données relatives à la gestion de l'information/technologie de l'information

Une vérification distincte de la saisie de données dans PeopleSoft n'est pas effectuée. Des erreurs ont été remarquées dans les interventions de paye qui étaient entrées plus de 90 jours après le moment des interventions. Des mesures adéquates de protection des renseignements personnels sont en place pour protéger les renseignements de nature délicate et personnels dans le cadre des demandes de paiements relatifs aux déclarations de difficultés financières.

Les ministères ont besoin de contrôles internes efficaces pour veiller à ce que les données soient valides, complètes et exactes comme mesure préventive parce que ces données influent directement sur la qualité des renseignements utilisés pour le traitement de la paye. L'application d'un cadre solide de qualité des données réduit au minimum le niveau d'effort requis pour gérer les problèmes et apporter des ajustements après la paye. L'équipe d'audit s'attendait à trouver des contrôles de la GI/TI en place pour appuyer l'exactitude et l'intégralité des données et veiller à la sécurité et à la protection des renseignements relatifs à l'ensemble du processus de paye. PeopleSoft est la seule source ministérielle de saisie de données liées aux RH et à la paye qui est intégrée au système de paye Phénix.

L'équipe d'audit a remarqué que les contrôles de PeopleSoft visant à appuyer l'exactitude et l'intégralité des données sont fondés sur une vérification proactive des erreurs et conformément aux directives et au manuel, sont réalisés par la personne qui fait les entrées originales. L'équipe d'audit n'a pas trouvé de preuve de la réalisation d'une vérification distincte des données au sein de l'unité de PeopleSoft ou ailleurs au sein de la DGGRHMT. Une vérification distincte réduirait le nombre d'erreurs dans les entrées de données et aiderait à prévenir certains problèmes liés à la paye. De plus, l'analyse des données réalisée durant le travail sur le terrain de l'audit a déterminé que la majorité des erreurs concernant les données des interventions de paye se sont produites quand les données ont été saisies 90 jours après le moment des interventions.

L'équipe d'audit a déterminé que des mesures adéquates de protection de la vie privée étaient en place pour protéger les renseignements de nature délicate et personnels dans le cadre des demandes de paiements relatifs aux déclarations de difficultés financières. Il a également été remarqué que les dossiers de ressources humaines et d'interventions de paye sont chiffrés durant le transfert de données au Centre des services de paye à Miramichi, au Nouveau-Brunswick, conformément à la *Politique sur la sécurité du gouvernement*. Les renseignements concernant les dossiers au sein de la DGGRHMT sont sujets aux contrôles du Ministère en ce qui a trait au réseau et à l'accès, et l'accès est limité aux quelques employés qui travaillent avec ces dossiers.

**Recommandation**

1. Le directeur général de la DGGRHMT devrait mettre en œuvre un processus de vérification distinct pour l'entrée de données dans PeopleSoft afin de réduire les erreurs.

2. Le directeur général de la DGGRHMT devrait établir et communiquer des processus pour veiller à ce que les données des RH et des interventions de paye soient entrées dans les 90 jours du moment de l'intervention afin de réduire les erreurs liées à Phénix.

## 3.5 Facteur humain

Le système de paye Phénix et les problèmes de paye connexes ont des effets négatifs sur les employés touchés ainsi que sur les personnes qui tentent d'aider à régler ces problèmes.

> *« Je suis de retour au travail après une période d'invalidité en raison d'un problème de santé mentale, et ces nombreux problèmes de paye et ce manque de soutien au Centre des services de paye m'ont beaucoup bouleversé. »*
>
> *Employé de PCH bouleversé*

Le gouvernement fédéral a l'obligation de payer ses employés avec exactitude et de le faire à temps. Le non-respect de cette obligation a de graves répercussions émotionnelles et financières sur ses employés. Dans le cadre du présent audit, l'équipe d'audit a observé des cas et des exemples de l'incidence sur les employés qu'ont les problèmes liés au Centre des services de paye, au système de paye Phénix et à la paye. Plus de la moitié des employés de PCH qui ont répondu au plus récent sondage « À vous la parole » ont connu des problèmes de paye depuis la transition à Phénix. Il a également été remarqué que les employés peuvent avoir recours aux services de l'ombudsman à PCH pour les aider sur le plan personnel à faire face aux problèmes de paye liés à Phénix et aux répercussions négatives subséquentes.

L'équipe d'audit a observé un investissement émotionnel élevé de la part des personnes aux prises avec des problèmes liés au Centre de services de paye et à Phénix, ainsi que des personnes qui aident à régler ces problèmes, et font remarquer qu'il existe un risque considérable de hausse du nombre de cas de congé pour stress et épuisement professionnel, surtout pour les quelques principales personnes qui déterminent et atténuent les problèmes de paye liés à Phénix. De plus, cela nuit à la productivité des employés aux prises avec ces problèmes de paye, puisque des heures sont passées à tenter de résoudre chaque problème. Les décisions concernant la carrière sont elles aussi touchées puisque les employés craignent que l'acceptation d'un poste intérimaire, d'une affectation ou d'une nomination nuise à leur paye. Les employés qui demeurent « non touchés » par Phénix s'attendent à avoir des ennuis un jour.

> *« Nos agents de liaison étaient très utiles au début, mais j'ai l'impression qu'ils ont été frappés par un raz-de-marée et qu'ils ne réussissent pas à faire face à la demande. Ils peuvent être très utiles, mais doivent être complètement débordés de travail. »*
>
> *Employé de PCH touché par la situation*

Le Ministère continue de prendre des mesures pour alléger le fardeau et le niveau de stress des personnes visées par le versement des ASU et des paiements relatifs aux déclarations de difficultés financières lorsqu'elles les demandent.

## 4.0 Conclusion

Ce projet visait à s'assurer que les responsabilités de contrôle de PCH en matière d'administration de la paye, dont l'intégration et l'interface avec le système de paye Phénix et le centre de traitement de la paye centralisé, sont adéquates et efficaces. Selon les constatations de l'audit, PCH a mis en place un environnement de contrôle fonctionnel pour le système de paye Phénix et répond aux besoins de ses employés pour ce qui est de son ressort. Le Ministère fait face à des limitations en ce qui a trait à son accès à Phénix et aux renseignements que le système fournit, et sa capacité d'aider les employés aux prises avec des problèmes de paye est donc limitée. Puisque les problèmes persistent, des solutions à plus long terme doivent être mises en place pour appuyer le Ministère et ses employés parce que le gouvernement du Canada aura encore besoin de plusieurs années pour trouver une solution durable.

L'équipe de l'audit a trouvé des occasions d'amélioration concernant la définition de responsabilisation et l'établissement des rôles et responsabilités en vue du règlement des problèmes de paye liés à Phénix; la documentation et la communication des processus pour veiller à ce qu'ils ne dépendent pas d'une personne; et l'amélioration des outils utilisés pour déterminer et détecter les problèmes de paye liés à Phénix.

## Glossaire

L'**outil de renseignements opérationnels (RO)** est une solution flexible, enrichie et intégrée de rapports d'analyse qu'utilise PCH pour l'analyse des données des renseignements opérationnels financiers. Les technologies de RO fournissent des vues historiques, actuelles et prédictives des activités opérationnelles avec une présentation graphique et interactive améliorée. Les fonctions courantes des renseignements opérationnels sont : la présentation de rapports, les procédés analytiques en ligne, les analyses, le forage de données, la gestion du rendement opérationnel, l'analyse comparative, l'analyse prédictive et l'analyse prescriptive.

Les **avances de salaire d'urgence (ASU)** sont des paiements faits à un employé fédéral si un paiement de salaire n'est pas versé après une nomination initiale, un retour d'un congé non payé ou toute autre situation où le salaire ordinaire est perturbé. Afin d'assurer la conformité à la Directive sur les conditions d'emploi, les ASU ne doivent être versées que pour les heures de travail au cours d'une période de paye et non versées par l'entremise du processus normal de cette paye.

Les **paiements relatifs aux déclarations de difficultés financières** sont des mesures d'indemnisation que peuvent utiliser les employés fédéraux qui ont connu des difficultés financières en raison de problèmes de paye causés par Phénix. Le gouvernement du Canada a établi les trois types suivants de mesures offertes dans le cadre d'un paiement relatif aux déclarations de difficultés financières :

- Demandes de remboursement de dépenses personnelles pour indemniser les employés qui ont reçu une rémunération inférieure à celle prévue et qui ont donc dû engager des dépenses personnelles telles que des frais d'intérêt pour une carte de crédit/prêt/ligne de crédit, ont reçu des sanctions financières, ont dû payer des frais pour insuffisance de fonds, etc.
- Le remboursement des frais pour obtenir des avis fiscaux peut être demandé s'il y a un besoin de consulter un expert des impôts sur le revenu en raison des erreurs liées à la paye causées par Phénix.
- Des avances pour les prestations gouvernementales peuvent être demandées si des prestations telles que l'allocation canadienne pour enfants, ou d'autres crédits, ont été réduites en raison d'un trop-payé causé par Phénix.

Le **Centre des services de paye de la fonction publique (ou Centre des services de paye)** fournit des services de paye et de rémunération aux employés et gestionnaires de 46 ministères et organismes fédéraux.

**PeopleSoft** est le Système de gestion des ressources humaines (SGRH) ministériel de PCH utilisé comme système de gestion de l'information entièrement intégré pour recueillir, consigner et traiter l'information sur les RH, la paye et les avantages sociaux du personnel. L'information de PeopleSoft sert également à préparer des rapports à l'intention des directeurs ministériels et des organismes centraux. Le système offre également une fonction libre-service aux utilisateurs finaux qui permet aux employés de gérer leurs demandes de congé et aux gestionnaires d'examiner, d'approuver ou de refuser des opérations relatives aux congés.

Les **Directions de la gestion des ressources (DGR)** fournissent des services partagés de soutien de la gestion pour la gestion financière, la gestion des ressources humaines et les fonctions administratives aux directions générales, ainsi que les subordonnés directs au niveau du secteur.

Les **services financiers et administratifs régionaux (SFAR)** fournissent des services semblables à ceux des Directions de la gestion des ressources dans les bureaux régionaux de PCH.

Le **SAP** est le Système ministériel de gestion financière de PCH utilisé comme application logicielle afin de produire des renseignements financiers et des renseignements non financiers connexes. Il appuie les activités des finances et de contrôle du grand livre du système de paye, et gère le Système normalisé des paiements (SNP), à savoir le système utilisé pour émettre les paiements pour le gouvernement du Canada.

## Annexe A — Échelle d'évaluation et résumé des résultats

Les conclusions tirées pour chacun des critères utilisés dans le cadre de l'audit ont été élaborées selon les définitions suivantes.

| CONCLUSION | DÉFINITION |
|---|---|
| **Bien contrôlé** | Bien géré, aucune faiblesse importante constatée, et efficace. |
| **Contrôlé** | Bien géré et efficace. Des améliorations mineures sont nécessaires. |
| **Problèmes modérés** | Requiert l'attention de la direction (au moins un des critères suivants est satisfait) :<br>▪ Faiblesses en matière de contrôle, mais l'exposition au risque est limitée, car la probabilité d'occurrence du risque n'est pas élevée.<br>▪ Faiblesses en matière de contrôle, mais l'exposition au risque est limitée, car l'incidence du risque n'est pas élevée. |
| **Améliorations importantes requises** | Requiert une attention immédiate de la direction : Au moins un des trois critères suivants est satisfait :<br>▪ Des redressements financiers importants s'imposent à l'égard de certains postes ou domaines ou du Ministère.<br>▪ Des lacunes en matière de contrôle entraînent une exposition grave au risque.<br>▪ Des lacunes importantes sont présentes dans la structure de contrôle globale. |

Le tableau ci-dessous comprend tous les critères d'audit et sert à formuler des conclusions d'audit.

| **Objectif de l'audit :** Ce projet visait à s'assurer que les responsabilités de contrôle de PCH en matière d'administration de la paye, dont l'intégration et l'interface avec le système de paye Phénix et le centre de traitement de la paye centralisé, sont adéquates et efficaces. | |
|---|---|
| **Critères d'audit** | **Conclusion** |
| 1. Le cadre de responsabilisation globale pour gérer les problèmes de paye de Phénix, ainsi que les rôles et responsabilités concernant les processus servant précisément à gérer les problèmes de paye de Phénix, sont clairement définis et communiqués. | |
| 2. Le personnel de PCH reçoit des directives, une formation et un soutien appropriés dans le cadre des processus internes de PCH pour prévenir, déterminer ou gérer les problèmes de paye liés à Phénix, ce qui assure tout particulièrement que les processus de PCH correspondent aux attentes de SPAC et vice versa. | |
| 3. Les processus et les contrôles (automatisés et manuels) de détermination, de surveillance et de production de rapports sont en place et fonctionnent comme prévu. | |
| 4. Des contrôles de GI/TI sont en place pour appuyer l'exactitude et l'intégralité des données et pour assurer la sécurité et la protection des renseignements liés à l'ensemble du processus de paye. | |

## Annexe B — Plan d'action de la direction

| Recommandations | Évaluation et mesures de la direction | Responsabilité | Échéance |
|---|---|---|---|
| 1. Le dirigeant principal des finances et le directeur général de la DGGRHMT, en collaboration, devraient établir un document sur les rôles et responsabilités pour tous les problèmes liés aux procédures de paye de Phénix et les problèmes potentiels. Ce document devrait être approuvé par le Comité exécutif et distribué à tous les employés. | – Créer un groupe de travail sur les rôles et les responsabilités (RH, finances et DGR) en vue de :<br>o Définir les rôles et les responsabilités de toutes les parties qui participent aux opérations liées à la paye.<br>o Schématiser les activités actuelles et établir les liens.<br>o *Schématiser les activités actuelles de surveillance et de production de rapports ainsi que les principaux domaines qui ont besoin d'attention.*<br>o Déterminer toute lacune ou tout chevauchement dans les activités actuelles.<br>o Déterminer les sous-processus des salaires qui sont plus à risque (erreurs). | Coresponsables DPF / DG DGGRHMT | 30 septembre 2018 |
| 2. Le dirigeant principal des finances, en collaboration avec le directeur général de la DGGRHMT, devrait établir, mettre en œuvre et communiquer des processus normalisés pour déterminer et détecter les trop-payés et les moins-payés liés à Phénix. | – Les rôles et responsabilités de toutes les parties qui participent aux opérations liées à la paye seront définis dans le cadre du nouveau groupe de travail. | Coresponsables DPF / DG DGGRHMT | 30 septembre 2018 |
| | – PCH a un accès limité aux renseignements nécessaires pour déterminer les trop-payés et les moins-payés. Le dialogue avec le Centre des services de paye pour obtenir des renseignements à jour et valides se poursuivra. | Coresponsables DPF / DG DGGRHMT | 30 septembre 2018 |
| | – Continuité des services internes de soutien de la rémunération afin d'aider les employés à analyser leurs trop-payés. | DG DGGRHMT | Continu |

| Recommandations | Évaluation et mesures de la direction | Responsabilité | Échéance |
|---|---|---|---|
| 3. Le dirigeant principal des finances devrait poursuivre l'élaboration d'un outil de renseignements opérationnels (RO), en améliorant ses fonctions et en veillant à l'intégralité des données pour aider à déterminer les erreurs de paye possibles ou probables. | – L'outil de RO a été désigné comme une priorité pour 2018-2019. La fonction du « rapport de surveillance des dépenses liées à la rémunération de base » sera améliorée. | DPF | 30 août 2018 |
| 4. Le directeur général de la DGGRHMT, en collaboration avec le dirigeant principal des finances, devrait établir un processus de surveillance officiel afin d'assurer le suivi des problèmes de paye liés à Phénix. | – Les rôles et responsabilités de toutes les parties qui participent aux opérations liées à la paye seront définis dans le cadre du nouveau groupe de travail.<br>– Tenir à jour l'outil des RO des RH pour assurer le suivi des problèmes de paye liés à Phénix dont l'équipe de liaison en matière de rémunération de PCH est mise au courant.<br>– Maintenir une communication continue avec le Centre des services de paye pour obtenir des délégations supplémentaires afin de permettre à l'équipe de liaison en matière de rémunération de PCH de gérer un plus vaste éventail de cas et d'avoir une plus grande marge de manœuvre pour gérer les problèmes.<br>– Une nouvelle équipe responsable des salaires qui relèvera de la division des Opérations comptables aidera à améliorer le suivi de certains problèmes de paye liés à Phénix. | Coresponsables DPF / DG DGGRHMT<br>DG DGGRHMT<br>DG DGGRHMT<br>DPF | 30 septembre 2018<br>Continu<br>Continu<br>30 juillet 2018 |

| Recommandations | Évaluation et mesures de la direction | Responsabilité | Échéance |
|---|---|---|---|
| 5. Le directeur général de la DGGRHMT devrait mettre en œuvre un processus de vérification distinct pour l'entrée de données dans PeopleSoft afin de réduire les erreurs. | – La fonction d'analyste de l'assurance de la qualité des données des RH a été mise en place pour gérer cet enjeu. | DG DGGRHMT | Terminé |
| 6. Le directeur général de la DGGRHMT devrait établir et communiquer des processus pour veiller à ce que les données des RH et des interventions de paye soient entrées dans les 90 jours du moment de l'intervention afin de réduire les erreurs liées à Phénix. | – Au moyen de la formation en ligne obligatoire sur Phénix pour tous les employés, ainsi que de la stratégie de communication, renforcer l'importance de la réalisation à temps des interventions afin de donner lieu à de meilleurs résultats.<br>– Sensibiliser les gestionnaires à l'importance de la planification des RH et de soumettre la documentation requise à temps pour permettre des paiements opportuns.<br>– Les normes de service en matière de dotation sont en place, respectées et surveillées régulièrement. | DG DGGRHMT | Continu |